



Escuela de Postgrado y Educación Profesional Continua

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad Nacional de Mar del Plata

**Maestría en Administración de Negocios**

## **Trabajo Final de Maestría**

Título:

**Acuerdos de empleo individualizados y *work engagement*: Un estudio sobre el rol de los recursos personales**

Maestrando: María Victoria Redondo

Director: Dr. Lucas J. Pujol Cols

## Resumen

El objetivo de este Trabajo Final de Maestría es analizar la relación entre la negociación efectiva de acuerdos de empleo individualizados (*i-deals*), los recursos personales y el *work engagement*. Para ello, se recurre a una muestra no probabilística de 203 profesionales de la ciudad de Mar del Plata, Argentina, y se realizan pruebas de diferencia de medias, análisis de correlaciones bivariadas y análisis de regresiones múltiples. Por una parte, los resultados del estudio revelan que, en la ciudad, se negocian activamente todos los tipos de *i-deals*, principalmente de contenido, siendo el tamaño de la organización un factor clave a la hora de la negociación. A su vez, los hallazgos muestran que niveles más elevados de negociación de *i-deals* se encuentran relacionados con niveles mayores de vigor, dedicación y absorción, lo que sugiere que la negociación de este tipo de acuerdos resulta relevante para explicar los niveles de *work engagement* de los participantes. Más aún, los resultados indican que el *work engagement* de los individuos se ve afectado por sus niveles promedio de autoeficacia, optimismo y esperanza. Finalmente, los resultados de este trabajo demuestran que el efecto positivo de los *i-deals* sobre el *work engagement* se ve moderado por los recursos personales de cada persona. En este sentido, los empleados que cuentan con menores recursos personales parecen beneficiarse en mayor medida de la negociación idiosincrática.

## Índice temático

<b>Agradecimientos</b>	<b>5</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>II. Marco teórico</b>	<b>7</b>
1. <i>Economías del conocimiento</i>	7
2. <i>Los acuerdos de empleo individualizados</i>	8
3. <i>El work engagement</i>	13
4. <i>El rol de los recursos personales</i>	15
<b>III. Metodología</b>	<b>17</b>
1. Objetivo general	17
2. Objetivos específicos	17
3. Enfoque y diseño	18
4. Muestreo y muestra	19
5. Procedimiento y técnicas de recolección de datos	19
6. Análisis de datos	21
<b>IV. Resultados</b>	<b>22</b>
1. Descripción de los participantes	22
2. Características de los <i>i-deals</i> negociados por los participantes	24
3. Relación entre negociación efectiva de acuerdos individualizados y <i>work engagement</i>	34
4. El papel de los recursos personales en la relación entre negociación efectiva de <i>i-deals</i> y <i>work engagement</i>	34
<b>V. Discusión</b>	<b>40</b>
<b>VI. Limitaciones</b>	<b>43</b>
<b>VII. Implicancias prácticas</b>	<b>43</b>
<b>VII. Bibliografía</b>	<b>47</b>
<b>Anexo</b>	<b>57</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 2. Nivel de negociación de <i>i-deals</i> de contenido</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3. Nivel de negociación de <i>i-deals</i> de desarrollo</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4. Nivel de negociación de <i>i-deals</i> de flexibilidad</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 5. Nivel de negociación de <i>i-deals</i> financieros</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 6. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de <i>contenido</i></b>	<b>27</b>
<b>Tabla 7. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de <i>desarrollo</i></b>	<b>29</b>
<b>Tabla 8. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> de <i>flexibilidad</i></b>	<b>31</b>
<b>Tabla 9. Variables que afectan la negociación de <i>i-deals</i> <i>financieros</i></b>	<b>33</b>
<b>Tabla 10. Coeficiente de Correlación de Pearson</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 11. Niveles promedios de recursos personales</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 12. Resultados del análisis de regresiones múltiples (vigor)</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 13. Resultados del análisis de regresiones múltiples (dedicación)</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 14. Resultados del análisis de regresiones múltiples (absorción)</b>	<b>39</b>

## **Agradecimientos**

A mi mamá Gloria y a mi abuelo Federico, por hacer de mí la persona que soy hoy, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo se logra. A mi padrino y jefe, Gustavo Uicich, por confiar en mí día a día y permitirme llevar adelante la administración de su empresa. A mis compañeros de trabajo por enseñarme, desde la práctica, la gestión del personal. A mi gran amiga Natalia Malinarich que me acompaña en todos los cursos y capacitaciones que se presentan, y este posgrado no podía ser la excepción. A mi gran amiga Florencia Roteda que se comprometió desde el primer momento en administrar las encuestas para lograr una muestra representativa. Por último, pero no menos importante, a mi director, Lucas Pujol Cols, por su tiempo, su dedicación y compromiso. Sin él, este trabajo final no hubiese sido posible.

## I - Introducción

Numerosos autores coinciden en que las relaciones de empleo han sufrido grandes transformaciones en las últimas décadas. En efecto, en la denominada “nueva economía del conocimiento”, los trabajadores más calificados han comenzado a gestionar más activamente sus propias carreras, poniendo el foco en su desarrollo individual y prefiriendo los compromisos de corto plazo (Cappelli, 2008). Como resultado, las organizaciones se han visto en la necesidad de invertir mayores esfuerzos en retener a su capital humano más valioso y difícil de sustituir. Es en este contexto que cobra mayor relevancia la negociación de acuerdos individualizados de empleo (o *i-deals* por sus siglas en inglés, *idiosyncratic deals*), entendidos como aquellos términos especiales de empleo que son negociados individualmente entre los trabajadores y sus empleadores (presentes o futuros) con la finalidad de satisfacer las necesidades de ambas partes (Rousseau, 2005).

Hasta el momento, numerosas investigaciones han examinado los factores que anteceden la negociación efectiva de *i-deals*, además de las posibles consecuencias de la misma a nivel individual y organizacional (para una revisión, ver Liao, Wayne y Rousseau, 2016). Por ejemplo, se ha demostrado que factores como las habilidades políticas (e.g., Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013), la autoeficacia (e.g., Marino, Dabos, Rivero y Pujol-Cols, 2019) o la inteligencia emocional (e.g., Huang y Niu, 2009) pueden facilitar la negociación idiosincrática. Asimismo, varios estudios han reportado que la negociación de *i-deals* tiene un impacto significativo en las actitudes, los comportamientos y el bienestar de los empleados, existiendo evidencia de su relación positiva con, por ejemplo, la satisfacción laboral (e.g., Ho y Tekleab, 2013), el compromiso afectivo (e.g., Liu, Lee, Hui, Kwan y Wu, 2013) o, incluso, el *work engagement* (e.g., Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer y Weigl, 2011). Sin embargo, son pocas las investigaciones centradas en explorar los mecanismos y procesos que subyacen a las relaciones entre los *i-deals* y otros constructos de la red nomológica (Rosen et al., 2013).

Así, este Trabajo Final de Maestría se inserta dentro de esta línea de investigación y se propone examinar el rol que asumen los recursos personales en la relación entre la negociación efectiva de

*i-deals* y el *work engagement*. Se cree que este trabajo realizará varias contribuciones no sólo a la literatura organizacional sino también a la práctica profesional. En primer lugar, el tema resulta novedoso debido a que muy pocos estudios previos han abordado las relaciones entre *i-deals*, recursos personales y *engagement* (ver Liao *et al.*, 2016 para una revisión sobre sus antecedentes, procesos y consecuentes más investigados). En segundo lugar, la información recolectada permitirá comprender los contenidos que suelen negociarse con mayor frecuencia en la ciudad de Mar del Plata, lo que permitirá caracterizar las relaciones laborales de dicho contexto. Finalmente, los hallazgos de este trabajo brindarán evidencia sobre la importancia de la negociación idiosincrática de condiciones de empleo en la mejora del bienestar del capital humano en las organizaciones.

## **II. Marco teórico**

### ***1. Economías del conocimiento***

Si bien el término *economía del conocimiento* posee múltiples acepciones, ha sido empleado de modo más generalizado para describir un tipo de economía en la que el conocimiento es creado, adaptado, transmitido y aprovechado efectivamente por parte de las organizaciones. En esta nueva economía, donde la fuente de la ventaja competitiva de las organizaciones se centra en el conocimiento, el capital humano y sus competencias se convierten en el fundamento de la creación de las riquezas (Hormigos Ruiz, 2002). Así, en la sociedad post-capitalista, la división de clases entre capitalistas y proletarios comienza a perder sentido, dando paso a un nuevo orden que pone el foco en los trabajadores del saber (Drucker, 1995).

Michael Peters (2001) destaca la relevancia de crear una teoría de gestión en las economías del conocimiento que tenga en cuenta las transformaciones de los últimos tiempos en términos de:

- Nuevas formas de trabajo en equipo,
- Sistemas de producción *just-in-time*
- Mejora continua,
- Gestión de calidad total,

- Gestión ecológica,
- Evaluación comparativa.

El autor destaca que, en la nueva economía, las *empresas flexibles* cobran especial importancia, caracterizándose por poseer estructuras innovadoras, horizontales y flexibles basadas en la confianza, la habilidad y una mayor participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones. Así, mientras que en la tradicional relación de empleo el empleado carecía de poder para negociar de forma individual sus términos y condiciones de empleo, en la nueva economía del conocimiento, los trabajadores calificados alcanzan una posición de privilegio en términos de poder de negociación (Cappelli, 2000, 2001; Farber y Western, 2000).

En este contexto, una eficiente gestión de recursos humanos, sobre todo, de aquellos profesionales más difíciles de sustituir o que agregan mayor valor al logro de la ventaja competitiva a través de sus conocimientos y competencias sobresalientes por sobre el resto, se vuelve vital para el éxito de la organización. En la actualidad, como política distintiva, las organizaciones han comenzado a implementar en sus prácticas de negociación los acuerdos idiosincráticos como una forma de reconocer la importancia y las contribuciones distintivas de sus colaboradores, aún cuando esto muchas veces implique lidiar con reclamos relacionados con la equidad y justicia entre colegas (Dabos y Rivero, 2012).

## **2. Los acuerdos de empleo individualizados**

La literatura ha empleado distintas construcciones con el fin de describir los vínculos y relaciones de intercambio que existen entre empleados y empleadores (ver Liao, Wayne y Rousseau, 2014). Normalmente, los empleadores distribuyen diversos recursos monetarios y no monetarios entre los empleados, como compensación por las contribuciones realizadas en el marco de la relación laboral (Dabos y Rivero, 2012). Estos pueden clasificarse en recursos estandarizados, recursos basados en el puesto y recursos puramente idiosincráticos (Rousseau, 2005). Los recursos estandarizados, como su nombre lo indica, se encuentran disponibles para todos los empleados en cualquiera de los niveles de la estructura organizacional (por ejemplo, obra social pre-paga). Por su parte, los recursos basados en el puesto son exclusivos de un sector



de la organización y se centran en las funciones o tareas que desarrollan ciertas comunidades ocupacionales (por ejemplo, participación en las ganancias para el equipo gerencial). Por último, los llamados recursos idiosincráticos son asignables a un empleado en particular y surgen por lo general de un proceso de negociación personal.

Dentro de esta última categoría de recursos se encuentran los denominados *acuerdos individualizados o idiosincráticos de empleo*. Los mismos representan términos especiales de empleo que son negociados individualmente entre los trabajadores y sus empleadores (presentes o futuros) con la finalidad de satisfacer las necesidades de ambas partes (Rousseau, 2005). Estos acuerdos son denominados *i-deals* en la literatura anglosajona, término que implica un juego de palabras que refleja que los mismos pretenden resultar *ideales*, de cierto modo, para ambas partes de la negociación. Cabe destacar que en las últimas décadas se han producido una serie de cambios que han promovido una mayor proliferación de la negociación de *i-deals* en las organizaciones, entre los que pueden mencionarse:

- *La dependencia de trabajadores calificados*. En la medida en la que los trabajadores comienzan a poseer mayores conocimientos, habilidades y redes de contactos, se incrementa el número de individuos con capacidad para negociar términos y condiciones de empleo que se ajusten a sus gustos y preferencias (Rousseau, 2001).
- *Los mercados de trabajo en crecimiento*. Los trabajadores del conocimiento cuentan con distintas ofertas laborales de modo constante, lo que implica que el empleador debe recurrir a diversas herramientas que le permitan retener a aquellos empleados que agreguen mayor valor a su organización;
- *La expectativa de mayor personalización*. Cada vez en mayor medida, los empleados buscan condiciones de trabajo que se ajusten a sus necesidades y preferencias personales (Cappelli, 2000).
- *La mayor presencia femenina en el mercado laboral*. Promueve la búsqueda de acuerdos flexibles que permitan compatibilizar las demandas laborales con las provenientes del ámbito familiar (Greenberg y Landry, 2011; Perlow, 1997).

- *Los cambios en los patrones de carrera profesional.* La mayor temporalidad que caracteriza las relaciones laborales modernas conduce a que los individuos negocien acuerdos idiosincrásicos que aseguren su empleabilidad futura en el mercado de trabajo (O'Mahony y Bechky, 2006).

Siguiendo a Rousseau, Ho y Greenberg (2006), los *i-deals* poseen las siguientes características principales:

- *Negociación individual.* Los *i-deals* se producen cuando un trabajador negocia acuerdos con un empleador (*ex post*) o posible empleador (*ex ante*) que difieren de los correspondientes a sus compañeros de trabajo.
- *Heterogénea.* Al menos algunos de los términos de un *i-deal* se aplican puntualmente a la persona que los negocia, creando condiciones propias para cada empleado, independientemente del puesto que ocupa o el grupo que integra. Con respecto a este punto, es importante señalar que cuando los *i-deals* no son comunicados efectivamente pueden conducir a percepciones de inequidad o injusticia por parte del resto de los miembros del grupo de trabajo (ver el concepto de *shady deals* en Greenberg, Roberge, Ho y Rousseau, 2004).
- *Beneficia tanto al empleador como al empleado.* El resultado exitoso de un *i-deal* se da cuando una organización logra cumplir con su objetivo de atraer, motivar y retener los servicios de un empleado valioso y, a su vez, éste recibe las condiciones de empleo deseadas por parte de esa organización.
- *Posee un alcance variado.* Los *i-deals* cuentan con distintos alcances, que van desde un único elemento idiosincrático en un gran paquete estandarizado hasta un acuerdo de empleo completamente idiosincrático.

Asimismo, la literatura señala algunas circunstancias que pueden afectar la naturaleza del proceso de negociación de *i-deals* entre ambas partes (Rousseau *et al.*, 2006). Entre ellos se destacan principalmente tres:

- El *valor estratégico* de los trabajadores para sus organizaciones, en la medida en que distintos empleados hacen contribuciones diferenciales a la organización y al logro de su ventaja competitiva.
- El *momento de los acuerdos*, pudiendo negociarse de manera previa o posterior al inicio de la relación laboral.
- Las *implicaciones de la negociación repetida*, puesto que, durante el curso de la relación de empleo, un trabajador puede negociar repetidamente una variedad de características idiosincráticas a medida que sus necesidades personales y contribuciones organizacionales cambian con el tiempo.

Los empleados más calificados suelen ser menos proclives a adherirse a las condiciones de empleo propuestas por el empleador y son más propensos a negociar términos idiosincrásicos en sus contratos de trabajo (Dabos y Rivero, 2012). Esto genera un mayor involucramiento de los mismos en aquellas cuestiones laborales que los afectan directamente, tales como las asignaciones de trabajo, las compensaciones, el desarrollo de carrera y el equilibrio trabajo-vida (Arthur y Rousseau, 1996; Bartol y Martin, 1989; Osorio, 2010; Thornthwaite, 2004; Wrzesniewski y Dutton, 2001). De lo dicho se desprende que los *i-deals* pueden contener recursos diversos que los trabajadores valoran, y la naturaleza de estos recursos puede influir en la forma en que cada uno experimenta este tipo de acuerdos. Así, con sustento en las proposiciones de Foa y Foa (1975) (ver los conceptos de dinero, bienes, servicios, información, estado y amor), Hornung, Rousseau, Glaser y Weigl (2010) propusieron cuatro tipos de *i-deals* según el contenido negociado:

- *Flexibilidad de horario* (e.g., período sabático) y *flexibilidad de ubicación* (e.g., trabajo remoto), siendo el objetivo principal de estos acuerdos lograr un equilibrio en la vida laboral y personal del empleado;
- *Tareas y responsabilidades laborales* (e.g., autonomía, tareas más atractivas para el empleado dentro de su área de interés);
- *Desarrollo profesional* (e.g., promociones, desarrollo individual de carrera);
- *Incentivos financieros* (e.g., salarios, compensaciones y complementos), dimensión agregada por Rosen *et al.*, (2013).

Los *i-deals* pueden tener distintos significados para los diversos actores de la organización. Para el empleado que los negocia, representan elementos que les permiten encontrar un equilibrio entre las demandas del trabajo y sus necesidades particulares. Para el empleador, los *i-deals* son una herramienta para retener talentos, una oportunidad para recompensar a los empleados que agregan mayor valor a la organización (Vroom, 1964). Para el resto de los empleados que no participan de la negociación, los *i-deals* podrían actuar como un incentivo que impulse o refuerce las conductas deseadas, o bien conducir a sensaciones inequidad e injusticia. Estas últimas situaciones se dan normalmente cuando los *i-deals* son negociados en forma secreta y, por ende, los compañeros desconocen correctamente los términos que son objeto de la negociación, lo que puede originar rumores, descontento y la sospecha de que “hay algo que esconder” (Greenberg *et al.*, 2004). Cabe destacar, sin embargo, que existen ocasiones en las que los compañeros de trabajo pueden verse beneficiados por un acuerdo idiosincrásico negociado por otro empleado, dado que una negociación en particular podría sentar precedentes y, por lo tanto, ampliar los beneficios potenciales que otros trabajadores podrían recibir en el futuro (Rousseau, 2005).

En definitiva, las atribuciones que se realicen de los *i-deals* dentro de la organización dependerán de la información disponible, de las comparaciones sociales y de la calidad del propio vínculo con el empleador (Lai, Rousseau y Chang, 2009; Rousseau, 2001, 2005). Incluso, los efectos de estos acuerdos sobre los resultados organizacionales se verán condicionados, también, por los motivos que los participantes tienen a la hora de llevar a cabo la negociación. Por ejemplo, un *i-deal* de desarrollo profesional, como la capacitación adicional, se puede negociar tanto para mejorar las capacidades y oportunidades de carrera como para evitar quedar desempleado como consecuencia de la obsolescencia de habilidades (Bal y Jansen, 2016). Dos motivaciones distintas que, posiblemente, generarán dos resultados diferentes (Brockner y Higgins, 2001).

En síntesis, existe una tendencia mundial a personalizar las relaciones laborales de los trabajadores más calificados, con la intención de retener aquellos talentos que se consideran vitales para generar y/o mantener la ventaja competitiva de la organización (Kalleberg, 2000; Lawler y Finegold, 2000).

### 3. *El work engagement*

En consonancia con la proliferación del enfoque psicodinámico en las ciencias del comportamiento, las investigaciones han comenzado a adoptar una perspectiva positiva frente al estudio de las actitudes, los comportamientos y el bienestar en el trabajo (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005). Dentro de esta perspectiva, la denominada teoría de demandas y recursos laborales (D-RL; Bakker y Demerouti, 2013) propone que las experiencias de los empleados en el trabajo son producto de la interacción entre las demandas y los recursos laborales. Por *demandas laborales* se entienden aquellas características de la tarea o de la organización que requieren de un esfuerzo por parte del empleado, lo que conlleva un costo físico y/o psicológico. Por *recursos laborales* se entienden las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales que permiten hacer frente a las demandas, son funcionales en la consecución de los objetivos, reducen las demandas laborales y sus costos asociados, y estimulan el desarrollo personal y profesional (Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti y Bakker, 2011).

La teoría de D-RL indica que las demandas laborales elevadas suelen dañar la salud de los empleados, generando insatisfacción, desgaste emocional y malestar psicológico; mientras que los recursos laborales suelen acrecentar el *work engagement* (Bakker y Demerouti, 2008; Bakker y Demerouti, 2013; Demerouti y Bakker, 2011). En este contexto, el *engagement* representa un estado mental positivo mancomunado al trabajo y caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). El *vigor* se refiere a los elevados niveles de energía y resistencia mental cuando se trabaja y se encuentra asociado al deseo de destinar un gran esfuerzo a las actividades laborales, de modo de sobrellevar las distintas dificultades que van surgiendo. La *dedicación* representa la entrega del empleado a su trabajo y se encuentran asociada a la experimentación de un sentimiento de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo por el mismo. Por último, la *absorción* aparece cuando la persona está totalmente concentrada en su actividad, sintiendo que el tiempo “pasa volando” y experimentando dificultades para desconectarse de la tarea que está realizando (Salanova y Schaufeli, 2009; Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Si bien, en un principio, se creía que el *work engagement* representaba la antípoda del *burnout* (o “síndrome de quemarse por el trabajo”, ver Maslach y Leiter, 1997), varias investigaciones recientes demostraron que estar *engaged* es mucho más que simplemente “no estar quemado”, sino que representa un constructo motivacional independiente (Demerouti, Mostert y Bakker, 2010; Salanova y Schaufeli, 2009). Por su parte, Rich, LePine y Crawford (2010) se basaron en las proposiciones de Kahn (1990, 1992) y Rothbard (2001), y propusieron que el *engagement* posee tres componentes: uno *físico*, referido a la energía física volcada al trabajo; uno *emocional*, que refleja la experimentación de sensaciones placenteras y la activación del afecto positivo en la acción de trabajar; y uno *cognitivo*, que se refiere a la atención depositada por el trabajador en el desempeño de su tarea. Puesto que la taxonomía anterior ha recibido un limitado soporte en la literatura empírica, en este Trabajo Final de Maestría se conceptualizará el *engagement* desde la teoría de D-RL.

Por su parte, la investigación empírica ha demostrado que los *i-deals* influyen en una amplia gama de percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados, como la satisfacción laboral (e.g., Ho y Tekleab, 2013; Rosen *et al.*, 2013), el compromiso afectivo (e.g., Ho y Tekleab, 2013; Liu, Lee, Hui, Kwan y Wu 2013) y el comportamiento organizacional ciudadano (e.g., Anand, Vidyarthi, Liden y Rousseau, 2010). Incluso, algunas investigaciones previas han sugerido que la negociación de *i-deals* podría funcionar como un recurso laboral capaz de potenciar el *work engagement* (Hornung *et al.*, 2011). En este sentido, resulta probable que la negociación efectiva de acuerdos idiosincrásicos mejore la experiencia de los empleados en el trabajo y, como resultado, conduzca a niveles incrementales de *work engagement*, en la medida en que les facilita la obtención de condiciones laborales más alineadas con sus necesidades (Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008).

Con sustento en la evidencia presentada en este apartado, se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1 (H-1): La negociación de i-deals se relacionará positivamente con el work engagement.*

#### 4. El rol de los recursos personales

La teoría de D-RL propone que los efectos de los recursos y las demandas laborales sobre los empleados se ven afectados de distintas maneras por sus *recursos personales*. Estos últimos consisten en autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia y se refieren a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). Al respecto, la literatura sostiene que los recursos personales pueden cumplir diversos roles en el marco de la teoría de D-RL (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007):

- *Como moderadores*. A mayores niveles de recursos personales, mayor dominio y control, lo que ayuda a manejar de forma más efectiva las demandas de las situaciones y prevenir o reducir sus consecuencias negativas (e.g., agotamiento, fracaso, etc.; Makikangas y Kinnunen, 2003; Pierce y Gardner, 2004; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018; Van Yperen y Snijders, 2000).
- *Como mediadores*. Las investigaciones han demostrado que las experiencias laborales de las personas pueden tener un impacto significativo sobre las características personales. Por ejemplo, existe evidencia que señala que los recursos laborales pueden activar o enriquecer los recursos personales de los individuos (e.g., Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, y Schaufeli, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2012).
  - *Como antecedentes de demandas y recursos laborales*. Los empleados que confían en sus capacidades y son optimistas no sólo perciben las características del trabajo más positivamente, sino que también logran enriquecer su entorno laboral, facilitando la propuesta y consecución de nuevas metas en la organización (e.g., Pujol-Cols y Dabos, 2019; Kammeyer-Mueller, Judge y Scott, 2009).

Hasta el momento, la mayor parte de la literatura organizacional ha examinado los recursos personales desde los siguientes modelos:

- Los *rasgos de personalidad*, o conjunto de características estables de la persona que determinan formas relativamente consistentes de percibir, experimentar y reaccionar a los acontecimientos de su vida.
- El *sentido de control personal*, basado en procesos de auto-determinación y de auto-regulación, que dotan a la persona de autonomía y capacidad de planificación, ejecución y evaluación.
- El *capital psicológico positivo*, o conjunto de estados mentales positivos que son relevantes para afrontar los problemas y las adversidades en el entorno laboral.

Dentro de los recursos personales sintetizados previamente se destaca el capital psicológico positivo como la taxonomía más investigada en el marco de la teoría de D-RL. Es definido como un estado positivo de desarrollo psicológico de un individuo que se caracteriza por niveles elevados de autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). En primer lugar, la *autoeficacia* representa la confianza del individuo en sí mismo y en sus capacidades para emprender y lograr el éxito en tareas desafiantes. Por su parte, el *optimismo* refleja la tendencia de las personas a realizar atribuciones positivas sobre el éxito actual o futuro. La *esperanza*, por otro lado, consiste en ser perseverante en el cumplimiento de las metas, y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de las mismas. Finalmente, la *resiliencia* refleja una capacidad psicológica positiva para recuperarse y fortalecerse ante la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso o, incluso, el cambio positivo, el progreso y el aumento de la responsabilidad (ver también Luthans, 2002; Masten, 2001; Masten y Reed, 2002).

Al respecto, Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker (2010) describen la existencia de un espiral positivo o ascendente entre los recursos laborales, los recursos personales y el *work engagement*. Este espiral representa la dinámica motivacional que subyace a las relaciones recíprocas entre los distintos recursos y el *work engagement*, el cual suele reflejarse en un crecimiento progresivo en los niveles de los mismos a lo largo del tiempo (Xanthopoulou, et al., 2009). A pesar de que el rol de los recursos personales ciertamente ha sido poco estudiado en la relación entre la negociación de *i-deals* y el *work engagement* en particular, con sustento en la evidencia presentada en esta sección, este Trabajo Final de Maestría propone que los recursos

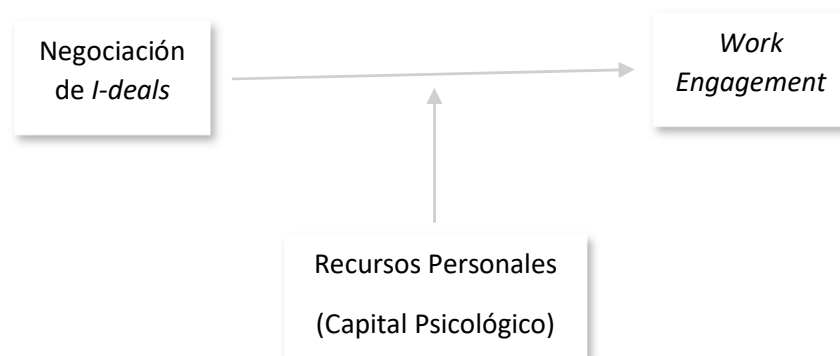


personales, representados por el capital psicológico positivo, moderarán la relación entre la negociación efectiva de *i-deals* y el *engagement*. En otras palabras, hipotetiza que el impacto positivo de la negociación de *i-deals* sobre la experimentación de estados saludables, como el *work engagement*, será diferente según el nivel de recursos personales que caracterice a los individuos.

Con sustento en la evidencia presentada en este apartado, se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2 (H-2): Los recursos personales (representados por el capital psicológico positivo) moderarán la relación entre la negociación efectiva de i-deals y el work engagement.*

Las relaciones abordadas en este apartado son sintetizadas en la Figura 1:



### III. Metodología

#### 1. Objetivo general

Analizar la relación entre negociación efectiva de acuerdos de empleo individualizados, los recursos personales y el *work engagement* en una muestra de profesionales de la ciudad de Mar del Plata, Argentina.

#### 2. Objetivos específicos

- a) Caracterizar los acuerdos de empleo individualizados que negocian los participantes.
- b) Describir los recursos personales con los que cuentan.
- c) Analizar la relación entre la negociación efectiva de acuerdos individualizados y el *work engagement*.

- d) Examinar el papel moderador de los recursos personales en la relación entre la negociación efectiva de acuerdos de empleo individualizados y el *work engagement*.

### 3. Enfoque y diseño

El enfoque adoptado en esta investigación es cuantitativo, el cual se elige cuando se desea contrastar empíricamente un modelo de relaciones que es hipotetizado o derivado sobre la base de una revisión de la literatura previa (Flick 2009; Ghauri y Gronhaug, 2010; Ragin, 1999; Skinner, Tagg y Holloway, 2000). Asimismo, posee una naturaleza descriptiva (i.e., se describe el comportamiento de las variables relevantes en la muestra; e.g., los tipos de *i-deals* que negocian los participantes) y correlacional (i.e., se examinan las relaciones entre las variables del estudio; e.g., la relación entre la negociación de *i-deals* y el *work engagement*). Por otra parte, las variables de la investigación son medidas en un único momento del tiempo (i.e., diseño de corte transversal) y la información de las variables es recolectada a partir de las percepciones, conductas o experiencias pasadas de los individuos (i.e., diseño retrospectivo). Finalmente, cabe señalar que la unidad de análisis es el individuo.

En el diseño descriptivo se recopilan los datos y luego se organiza, tabula, representa y describe el comportamiento de las variables en la muestra, teniendo tres objetivos principales: describir, explicar y validar los resultados (Glass y Hopkins, 1984; Krathwohl, 1993). Por su parte, los diseños correlacionales presentan como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables en un contexto dado, buscando determinar si hay una correlación, el tipo de esta correlación y su grado o intensidad (Cazau, 2006). El propósito principal de la investigación correlacional es analizar cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, existiendo una pretensión predictiva o, cuanto menos, explicativa (Abreu, 2012). Cabe señalar, que las predicciones propias de los diseños correlacionales no son incipientes como en la investigación descriptiva, ya que la misma se encuentra apoyada en evidencias más firmes basadas en la constatación estadística de un vínculo de correlación (Cazau, 2006).

#### **4. Muestreo y muestra**

Se contó con la participación voluntaria de una muestra de 203 profesionales de la ciudad de Mar del Plata, Argentina (los datos específicos sobre la composición de la muestra se brindan en el apartado “Resultados”). Esta elección muestral se sustentó en que, como argumenta Rousseau (2005), los empleados más calificados suelen encontrarse en mejores condiciones para negociar i-deals con sus empleadores. El muestreo fue no probabilístico, es decir, la elección de las unidades muestrales no dependió de la probabilidad sino de las características y propósitos de la investigación (Otzen y Manterola, 2017). Cabe señalar que el muestreo no probabilístico suele ser la alternativa más adecuada en las investigaciones centradas en poblaciones y grupos muy específicos donde es relevante la selección controlada de los sujetos participantes en función de sus particularidades (Otzen y Manterola, 2017). También suele ser utilizado cuando se abordan temáticas sensibles, como lo son las laborales, donde se prioriza, por lo tanto, mejorar las tasas de respuesta y el tamaño muestral (Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018).

Pese a la utilización de este tipo de muestreo, y de modo consistente con la mayoría de los estudios organizacionales publicados en revistas científicas de alto impacto, se procuró que la muestra incluya individuos que verifiquen puntajes heterogéneos en las variables centrales del estudio (Worthington y Whittaker, 2006). Asimismo, se siguieron las recomendaciones de Rousseau, Hornung y Kim (2009), así como de Guerrero, Jeanblanc y Veilleux (2016), y se buscó que los participantes de la muestra sean de distintos contextos ocupacionales y profesiones.

#### **5. Procedimiento y técnicas de recolección de datos**

Los participantes fueron contactados a través de un enfoque de redes, también llamado enfoque “de bola de nieve” (ver Lazzaro-Salazar, 2017 para una discusión detallada acerca de este tema). Así, los participantes iniciales fueron contactados a través de las redes sociales (e.g., Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram), foros de empleo, sitios web de universidades locales, etc. y se les solicitó que recluten a otros participantes potenciales que cumplan con los criterios de inclusión muestral y puedan estar interesados en formar parte del estudio. Cada potencial participante recibió un enlace a un cuestionario digital, el que se encontraba precedido por una descripción de

los objetivos de la investigación y un formulario de consentimiento informado. En cumplimiento con los lineamientos de la Declaración Internacional de Helsinki de 1964 y la Declaración de Singapur de 2010, sólo se dio acceso a la encuesta en línea cuando el consentimiento informado fue firmado digitalmente. Las respuestas a la encuesta fueron anónimas y los datos recolectados se encuentran bajo estricta custodia.

El cuestionario (ver Anexo) se encontró compuesto por los siguientes apartados:

- Una sección con preguntas sociodemográficas (e.g., edad, género, nivel educativo).
- La *negociación efectiva de i-deals* fue medida mediante la Escala de Negociación Efectiva de *I-deals* (ENIS), desarrollada por Marino, Dabos, Rivero y Pujol-Cols (2019), la cual se compone por un total de 16 ítems que engloban los 4 tipos de *i-deals*. Las respuestas fueron valoradas en una escala estilo Likert de 5 puntos (1 = para nada, 5 = totalmente). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando coeficientes alfa de Cronbach de 0,84 para la sub-escala de *i-deals* de contenido, de 0,91 para la sub-escala de *i-deals* de desarrollo, de 0,91 para la sub-escala de *i-deals* de flexibilidad y de 0,80 para la sub-escala de *i-deals* financieros.
- Los *recursos personales* de los participantes fueron examinados por medio del constructo *capital psicológico positivo*.
  - Los niveles de *autoeficacia* de los individuos fueron medidos utilizando la Escala General de Autoeficacia desarrollada por Schwarzer y Jerusalem (1995), en su versión reducida de 6 ítems y una escala estilo Likert de 4 puntos (1 = para nada cierto, 4 = totalmente cierto). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando un coeficiente alfa de Cronbach de 0,80.
  - Los niveles de *resiliencia* de los individuos fueron medidos a través de la Escala Breve de Resiliencia: Evaluación de la Capacidad para Recuperarse de Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher y Bernard (2008). Esta se compuso por un total de 6 ítems y una escala estilo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 =

totalmente de acuerdo). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando un coeficiente alfa de Cronbach de 0,73.

- Los niveles de *optimismo* de los individuos fueron medidos a través del Cuestionario de Orientación Vital (LOT, Scheier y Carver, 1985), constituido por seis ítems y una escala estilo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando un coeficiente alfa de Cronbach de 0,74.
- Por último, los niveles de *esperanza* de los individuos fueron medidos por medio de la escala reducida de Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon y Harney (1991), compuesta por un total de 8 ítems y una escala estilo Likert de 4 puntos (1 = para nada cierto, 4 = totalmente cierto). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando un coeficiente alfa de Cronbach de 0,80.
- El *work engagement* fue examinado mediante la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), en su versión reducida de 9 ítems (Schaufeli y Bakker, 2004) que mide el vigor, la dedicación y la absorción. Se utilizó una escala estilo Likert de 5 puntos (1 = nunca, 5 = siempre). La confiabilidad de este instrumento fue satisfactoria, verificando coeficientes alfa de Cronbach de 0,88 para la sub-escala de vigor, de 0,90 para la sub-escala de dedicación y de 0,87 para la sub-escala de absorción.

## 6. Análisis de datos

En primer lugar, se analizó el comportamiento de las variables en la muestra, mediante el cálculo de medidas de tendencia central (e.g., media aritmética) y dispersión (e.g., desvío estándar). En segundo lugar, si bien los instrumentos seleccionados han demostrado poseer propiedades psicométricas satisfactorias en numerosas investigaciones previas, lo que da cuenta de su validez, se analizó la confiabilidad de cada uno de ellos en términos de consistencia interna. Luego, se realizaron pruebas de análisis bivariado, como pruebas de diferencia de medias (*t* de Student o ANOVA, según la cantidad de grupos independientes considerados) con el propósito de examinar la incidencia de un conjunto de variables sociodemográficas (e.g., género) y laborales

(e.g., cantidad de horas semanales de trabajo) en la negociación efectiva de *i-deals*. Además, se realizaron análisis de correlaciones bivariadas, específicamente, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, con el fin de analizar la relación entre la negociación efectiva de *i-deals* y el *work engagement*. Finalmente, se examinaron los efectos de moderación de los recursos personales en la relación entre negociación efectiva de *i-deals* y *work engagement* mediante análisis de regresiones múltiples.

## IV. Resultados

### 1. Descripción de los participantes

Para conocer algunos aspectos de los participantes de la muestra, se incluyeron preguntas relacionadas con la edad, el género, el estado civil, el máximo nivel educativo alcanzado y la situación familiar de los mismos. A su vez, se profundizó en ciertos aspectos laborales como, por ejemplo, la carga horaria de la jornada laboral semanal, la antigüedad, el puesto de desempeño, el tamaño de la organización, entre otros.

Del total de 203 participantes, 127 fueron de género femenino y 76 de género masculino, quienes, a su vez, reportaron distintos niveles de formación (Terciario incompleto: 3%, Terciario completo: 9%, Universitario incompleto: 22%, Universitario completo: 31%, Formación de postgrado en curso: 26%, Formación de postgrado completa: 9%). El rango de edad de los encuestados osciló entre 19 y 67 años, con un promedio de edad de 36 años ( $DE = 10,42$ ), siendo la edad promedio de las mujeres 34 años y la de los hombres 39.

Los encuestados desempeñaban actividades dentro de diversos rubros, entre los que se destacan los *Jurídicos* [abogados (4), secretario de juzgado (1) y prosecretario judicial (1)]; *Administrativos – contables* [analistas contables – RRHH – finanzas (14), auditores (2), administrativos en empresas audiovisuales – agropecuarias – de logística – finanzas – salud (58), contadores públicos (13), perito contable (1), productor de seguros (1)]; *Bancarios* [empleados bancarios (18), cajeros (2), tesorero (1)]; *Comerciales* [ejecutivo de ventas (10), Producción (1)]; *Ingeniería* [técnico radiólogo (1), desarrolladores de software (9), ingenieros electrónicos – de procesos – software – civil – electricista, (15)]; *Turismo* [agencias de viajes y hotelería (5)]; *Gerenciales* [gerentes de tecnología – RRHH – operaciones – financiero – ventas (22), project

manager (2)]; *Docencia* [docentes secundarios – universitarios (16), directores escolares (2), subsecretario de asuntos académicos (1)]; *Investigación* [Investigadores y Becarios de CONICET (3)]. La antigüedad en dichos puestos osciló entre 1 y 42 años, con un promedio de antigüedad de 8 años (DE = 8,83). En cuanto a la jornada laboral, la mayor parte de los participantes declaró trabajar entre 20 y 40 horas semanales (39.41%) y más de 40 horas (58.62%).

Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra

Variable	Número	Porcentaje
Género		
Femenino	127	62,56
Masculino	76	37,44
Estado Civil		
Casado/vive en pareja	100	49,26
Soltero	92	45,32
Separado/ divorciado	11	5,42
Viudo	-	-
Máximo nivel educativo alcanzado		
Terciario incompleto	6	2,96
Terciario completo	19	9,36
Universitario incompleto	44	21,67
Universitario completo	63	31,03
Formación de postgrado en curso	52	25,62
Formación de postgrado completa	19	9,36
Con cargas de familia	73	35,96
Cantidad de horas semanales que trabaja		
Menos de 20 horas	4	1,97
Entre 20 y 40 horas	80	39,41
Más de 40 horas	119	58,62
Origen del capital de la organización		
Privado	154	75,86
Público	39	19,21
Mixto	10	4,93
Cantidad aproximada de empleados de la organización		
Menos de 50 empleados	75	36,95
Entre 50 y 200 empleados	39	19,21
Más de 200 empleados	89	43,84
Empresa Familiar	58	28,57

Fuente: elaboración propia. N = 203.

## 2. Características de los *i-deals* negociados por los participantes

En las siguientes tablas se reportan las medias y desviaciones estándar correspondientes a los distintos enunciados de la encuesta que centran su atención en la negociación de los *i-deals*. Del análisis practicado se desprende que en la ciudad existe una tendencia a negociar los contenidos de las tareas de cada trabajador por sobre los demás tipos de *i-deals* ( $M = 3,27$ ). Más aún, se destacan las posibilidades con las que cuentan los empleados de negociar ciertos aspectos relacionados con la flexibilidad horaria, como, por ejemplo, la posibilidad de atender cuestiones personales durante la jornada laboral ( $M = 2,97$ ). En el caso de los acuerdos de desarrollo ( $M = 2,87$ ), se destacan las oportunidades de capacitación con las que cuentan los empleados ( $M = 3,05$ ) por sobre la posibilidad de acceder a planes de carrera personalizados ( $M = 2,66$ ). Por último, los resultados de los *i-deals* financieros reflejan la limitada negociación de este tipo de acuerdos, siendo los incentivos por desempeño el contenido de negociación menos frecuente ( $M = 2,29$ ).



Tabla 2. Nivel de negociación de *i-deals* de contenido

<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos	3,41	1,27
Tareas que se adapten a mis intereses personales	3,10	1,22
Tareas que me resulten personalmente motivadoras	3,12	1,22
Autonomía en la forma de realizar mi trabajo	3,41	1,20
<i>Escala general</i>	3,27	1,21

Nota. M = Media, DE = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Nivel de negociación de *i-deals* de desarrollo

<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional	3,05	1,34
Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales	2,66	1,34
Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera	2,89	1,26
Objetivos de desempeño desafiantes	2,88	1,30
<i>Escala general</i>	2,87	1,17

Nota. M = Media, DE = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Nivel de negociación de *i-deals* de flexibilidad

<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales	2,89	1,39
Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo	2,92	1,44
Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales	3,24	1,30
Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina (o lugar de trabajo)	2,81	1,42
<i>Escala general</i>	2,97	1,24

Nota. M = Media, DE = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Nivel de negociación de *i-deals* financieros

<i>Item</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Salario acorde a mis competencias profesionales	2,90	1,25
Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales	2,63	1,29
Incentivos financieros por desempeño	2,29	1,32
Período adicional de vacaciones pago	2,45	1,46
<i>Escala general</i>	2,57	1,06

Nota. M = Media, DE = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

### ***I-deals de contenido***

Como puede observarse en la tabla a continuación, los resultados de las pruebas de diferencia de medias (específicamente, la prueba ANOVA de una vía) revelan que hay evidencia estadística suficiente para afirmar que el tamaño de la organización afecta significativamente la negociación de los *i-deals* de contenido ( $p = 0,0530$ ). Adicionalmente, a través del contraste de post-estimación de Scheffe, se demostró que este tipo de acuerdos suelen ser negociados con mayor frecuencia en las organizaciones más pequeñas, en comparación con las organizaciones más grandes, como las que cuentan con más de 200 empleados ( $p = 0,0580$ ). Con respecto al género, la edad, el estado civil, las cargas de familia, el nivel de formación, las jornadas semanales, la antigüedad y el tipo de organización, no se obtuvo evidencia que demuestre que son factores que afectan la negociación de *i-deals* de contenido.

Tabla 6. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de *contenido*

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	3,18	0,98	0,1412
Masculino	3,40	1,05	
Edad			
Igual o mayor a 18 y menos de 30	3,19	1,01	0,1462
Igual o mayor a 30 y menos de 42	3,42	0,91	
Igual o mayor a 42 y menos de 54	2,97	1,16	
Igual o mayor a 54	3,33	1,12	
Estado Civil			
Casado/vive en pareja	3,22	0,97	0,5477
Otras categorías	3,30	1,05	
Máximo nivel educativo alcanzado			
Terciario completo	3,34	0,90	0,2988
Universitario completo	3,28	1,07	
Formación de postgrado completa	2,93	1,06	
Con cargas de familia	3,14	1,05	0,1861
Sin cargas de familia	3,33	0,98	
Antigüedad			
Menos de 5 años	3,21	0,99	0,3911
Entre 5 años y 10 años	3,44	0,93	
Más de 10 años	3,20	1,12	
Cantidad de horas semanales que trabaja			
40 horas o menos	3,28	1,04	0,8438
Más de 40 horas	3,25	0,99	
Empresa NO Familiar	3,25	1,02	0,7515
Empresa Familiar	3,30	0,99	
Cantidad aproximada de empleados de la organización			
Menos de 50 empleados	3,45	0,90	0,0530
Entre 50 y 200 empleados	3,33	0,96	
Más de 200 empleados	3,08	1,10	

Nota. *M* = Media, *DE* = Desviación estándar, *p* = p-valor. Fuente: elaboración propia.

### ***I-deals de desarrollo***

Como puede observarse en la tabla a continuación, los resultados de los análisis de diferencia de medias revelan la existencia de diversas variables que parecen afectar la negociación de los *i-deals* de desarrollo. En efecto, los hallazgos demostraron que la condición de empresa no familiar es la variable que más afecta este tipo de negociaciones ( $p = 0,0169$ ). A esta variable le sigue el tamaño organizacional ( $p = 0,0246$ ), siendo la negociación estadísticamente mayor (contraste de post-estimación de Scheffe,  $p = 0,0290$ ) en las organizaciones pequeñas (menos de 50 empleados) en comparación con las medianas (entre 50 y 200 empleados). Se adiciona la variable género, observándose que los hombres negocian significativamente más su desarrollo en la organización en comparación con las mujeres ( $p = 0,0280$ ).

Las pruebas ANOVA de una vía indicaron que las variables formación académica, antigüedad y familiares a cargo resultaron marginalmente significativas, por lo que también se procedió a efectuar el contraste de post estimación de Scheffe para determinar qué sub-variables resultaban más relevantes. En primer lugar, la formación demostró afectar significativamente la negociación de *i-deals* de desarrollo ( $p = 0,0487$ ), indicando que quienes cuentan con una formación de posgrado finalizada reportan negociar significativamente menos que los no universitarios ( $p = 0,0660$ ). Con respecto a la antigüedad, los hallazgos revelaron una diferencia marginalmente significativa ( $p = 0,0621$ ) a favor de aquellos empleados que poseen una antigüedad entre 5 y 10 años en comparación con quienes cuentan con menos de 5 años (contraste de post-estimación de Scheffe,  $p = 0,0930$ ). Adicionalmente, los trabajadores sin familiares a cargo parecieran encontrarse en mejores condiciones de negociar este tipo de acuerdos, aunque la diferencia entre ambos grupos sólo resultó marginalmente significativa ( $p = 0,0851$ ). Por último, con respecto a la edad, el estado civil y la jornada laboral, no se encontró evidencia que demuestre que son factores que afectan la negociación de *i-deals* de desarrollo.

Tabla 7. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de desarrollo

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	2,73	1,12	0,0280
Masculino	3,10	1,20	
Edad			
Igual o mayor a 18 y menos de 30	2,83	1,21	0,9100
Igual o mayor a 30 y menos de 42	2,89	1,06	
Igual o mayor a 42 y menos de 54	2,82	1,33	
Igual o mayor a 54	3,04	1,25	
Estado Civil			
Casado/vive en pareja	2,79	1,22	0,3332
Otras categorías	2,95	1,10	
Máximo nivel educativo alcanzado			
Terciario completo	3,10	1,04	0,0487
Universitario completo	2,82	1,22	
Formación de postgrado completa	2,39	1,15	
Con cargas de familia	2,68	1,15	0,0851
Sin cargas de familia	2,97	1,16	
Antigüedad			
Menos de 5 años	2,68	1,18	0,0621
Entre 5 años y 10 años	3,12	0,99	
Más de 10 años	2,99	1,25	
Cantidad de horas semanales que trabaja			
Menos de 20 horas	2,85	1,13	0,8224
Entre 20 y 40 horas			
Más de 40 horas			
Empresa NO Familiar	2,99	1,16	0,0169
Empresa Familiar	2,56	1,12	
Cantidad aproximada de empleados de la organización			
Menos de 50 empleados	3,12	1,11	0,0246
Entre 50 y 200 empleados	2,51	0,96	
Más de 200 empleados	2,82	1,26	

Nota. *M* = Media, *DE* = Desviación estándar, *p* = p-valor. Fuente: elaboración propia.

### ***I-deals de flexibilidad***

Como puede verse en la tabla a continuación, de la investigación surgió que tres de las variables estudiadas afectan significativamente la negociación de *i-deals* de flexibilidad. En primer lugar, en las organizaciones cuya planta no supera los 50 empleados, la negociación de este tipo de acuerdos fue significativamente mayor en comparación con las organizaciones que cuentan con más de 200 empleados ( $p = 0,0020$ ). En segundo lugar, las condiciones familiares del empleado también parecieran jugar un rol importante en la negociación. En efecto, los resultados revelaron que los empleados que no cuentan con familiares a cargo negocian significativamente más flexibilidad que aquellos que sí cuentan con familia a su cargo ( $p = 0,0204$ ). A su vez, los empleados que no se encuentran casados ni conviviendo con una pareja estable son más propensos a negociar este tipo de acuerdos, si bien la diferencia resultó poco marcada ( $p = 0,0735$ ). Por último, no se obtuvo evidencia suficiente que demuestre que el género, la edad, la jornada laboral, la formación, el tipo de organización y la antigüedad son factores que afectan la negociación de *i-deals* de flexibilidad.

Tabla 8. Variables que afectan la negociación de *i-deals* de *flexibilidad*

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>P</i>
Género			
Femenino	2,94	1,26	0,6835
Masculino	3,01	1,20	
Edad			
Igual o mayor a 18 y menos de 30	3,07	1,28	0,4519
Igual o mayor a 30 y menos de 42	3,04	1,16	
Igual o mayor a 42 y menos de 54	2,68	1,36	
Igual o mayor a 54	2,85	1,25	
Estado Civil			
Casado/vive en pareja	2,81	1,26	0,0735
Otras categorías	3,12	1,20	
Máximo nivel educativo alcanzado			
Terciario completo	3,00	1,18	0,8724
Universitario completo	2,93	1,26	
Formación de postgrado completa	3,08	1,38	
Con cargas de familia	3,12	1,23	0,0204
Sin cargas de familia	2,70	1,20	
Antigüedad			
Menos de 5 años	2,97	1,27	0,4331
Entre 5 años y 10 años	3,14	1,07	
Más de 10 años	2,82	1,33	
Cantidad de horas semanales que trabaja			
Menos de 20 horas	2,94	1,27	0,8395
Entre 20 y 40 horas			
Más de 40 horas			
Empresa NO Familiar	2,99	1,16	0,0169
Empresa Familiar	2,56	1,12	
Cantidad aproximada de empleados de la organización			
Menos de 50 empleados	3,36	1,19	0,0015
Entre 50 y 200 empleados	2,90	1,15	
Más de 200 empleados	2,67	1,24	

Nota. *M* = Media, *DE* = Desviación estándar, *p* = p-valor. Fuente: elaboración propia.

### ***I-deals financieros***

Los resultados de las pruebas de diferencia de medias demostraron que diversos factores afectan de modo significativo la negociación de *i-deals* de tipo financiero. Con respecto a las características de la situación familiar, los hallazgos revelaron que los empleados que no estaban casados ni conviviendo con una pareja estable ( $p = 0,0124$ ) y los empleados que no tenían familiares a su cargo ( $p = 0,0010$ ) reportaron negociar significativamente más *i-deals* financieros con sus empleadores. A su vez, se observó que a menor formación académica también existió una mayor propensión a negociar esta clase de acuerdos, obteniéndose que la misma fue significativamente mayor en el grupo de no universitarios (terciarios completos e incompletos, y universitarios en curso) en comparación con aquellos empleados que tenían formación de posgrado finalizada ( $p = 0,0010$ ). Por otra parte, los resultados indicaron que la antigüedad del empleado también es una variable relevante en la negociación ( $p = 0,0580$ ), observándose que la misma es significativamente mayor en aquellos empleados cuya antigüedad oscila entre 5 y 10 años (contraste de post-estimación de Scheffe,  $p = 0,0650$ ). En cuanto al tamaño de la organización, los hallazgos demostraron que, en las organizaciones con menos de 50 empleados, se negocian significativamente más *i-deals* financieros, en comparación con las organizaciones que cuentan con más de 200 trabajadores ( $p = 0,0450$ ). Por último, no se obtuvo evidencia estadística que demuestre que el género, la edad, la jornada laboral y la condición de empresa familiar inciden en la negociación de este tipo de *i-deals*.



Tabla 9. Variables que afectan la negociación de *i-deals financieros*

Variable	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Género			
Femenino	2,47	1,04	0,1007
Masculino	2,73	1,06	
Edad			
Igual o mayor a 18 y menos de 30	2,66	1,14	0,1587
Igual o mayor a 30 y menos de 42	2,68	1,01	
Igual o mayor a 42 y menos de 54	2,25	1,02	
Igual o mayor a 54	2,36	0,96	
Estado Civil			
Casado/vive en pareja	2,38	1,03	0,0124
Soltero	2,75	1,05	
Máximo nivel educativo alcanzado			
Terciario completo	2,90	0,99	0,0004
Universitario completo	2,49	1,07	
Formación de postgrado completa	1,88	0,83	
Con cargas de familia	2,25	0,97	0,0010
Sin cargas de familia	2,75	1,06	
Antigüedad			
Menos de 5 años	2,61	1,08	0,0580
Entre 5 años y 10 años	2,80	1,03	
Más de 10 años	2,32	1,01	
Cantidad de horas semanales que trabaja			
Menos de 20 horas	2,53	1,12	0,6525
Entre 20 y 40 horas			
Más de 40 horas			
Empresa NO Familiar	2,60	1,07	0,4451
Empresa Familiar	2,48	1,02	
Cantidad aproximada de empleados de la organización			
Menos de 50 empleados	2,86	1,08	0,0086
Entre 50 y 200 empleados	2,29	0,96	
Más de 200 empleados	2,45	1,03	

Nota. *M* = Media, *DE* = Desviación estándar, *p* = p-valor. Fuente: elaboración propia.

### 3. Relación entre negociación efectiva de acuerdos individualizados y *work engagement*

Los resultados de los análisis practicados revelan la existencia de correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre todos los tipos de *i-deals* y cada una de las dimensiones del *work engagement* (ver los coeficientes de correlación de Pearson en la Tabla 10). Esto significa que niveles más elevados de negociación de *i-deals* se encuentran relacionados con niveles mayores de vigor, dedicación y absorción.

Tabla 10. Coeficiente de Correlación de Pearson

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. <i>I-deals</i> contenido	1,00						
2. <i>I-deals</i> desarrollo	0,74	1,00					
3. <i>I-deals</i> flexibilidad	0,61	0,58	1,00				
4. <i>I-deals</i> financiero	0,60	0,69	0,63	1,00			
5. Vigor	0,44	0,49	0,35	0,37	1,00		
6. Dedicación	0,47	0,49	0,37	0,36	0,84	1,00	
7. Absorción	0,40	0,42	0,34	0,33	0,74	0,85	1,00

Nota. La totalidad de los coeficientes reportados son estadísticamente significativos al nivel  $p < 0,01$

### 4. El papel de los recursos personales en la relación entre negociación efectiva de *i-deals* y *work engagement*

Centrando el análisis en los recursos personales de los encuestados, se encontraron niveles moderados a elevados de los mismos. En particular la autoeficacia fue de 2,94 (DE = 0,78), el optimismo de 3,71 (DE = 0,73), la resiliencia fue de 3,60 (DE = 0,99) y la esperanza de 3,13 (DE = 0,95).

Tabla 11. Niveles promedio de recursos personales

Item	M	DE
1. Autoeficacia	2,94	0,78
2. Optimismo	3,71	0,73
3. Resiliencia	3,60	0,99
4. Esperanza	3,13	0,95

Nota. M = Media, DE = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

Con el propósito de analizar los efectos moderadores de los recursos personales en la relación entre negociación efectiva de *i-deals* y *work engagement* se realizaron análisis de regresiones múltiples. Cabe señalar que esta herramienta permite examinar el efecto de una variable independiente sobre una dependiente luego de controlar los efectos de un conjunto comprehensivo de variables sustantivas y variables de control (efectos *ceteris paribus*). Las variables dependientes fueron las tres dimensiones del *work engagement* (i.e., vigor, dedicación y absorción) y las variables independientes consistieron en un conjunto de variables de control (i.e., edad, género y estado civil), los cuatro tipos de *i-deals* y los cuatro componentes del capital psicológico positivo (i.e., autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia). De modo previo a realizar los análisis, todas las variables fueron centradas con respecto a sus medias y, luego, se calcularon elementos de interacción entre los tipos de *i-deals* y los cuatro recursos personales que componen el capital psicológico (i.e., se multiplicó cada par de variables).

Las variables independientes fueron introducidas en el siguiente orden: (1) variables de control, (2) efectos directos (tipos de *i-deals* y recursos personales), y (3) efectos de moderación (interacciones entre los tipos de *i-deals* y los recursos personales). Por un lado, los resultados del análisis de regresiones múltiples revelaron que la negociación de *i-deals* resulta relevante para explicar los niveles de *work engagement* de los participantes. Más específicamente, se observó que la negociación de *i-deals* de desarrollo afecta significativamente sus niveles promedio de vigor, dedicación y absorción. Más aún, la negociación de *i-deals* de contenido también ejerció un efecto significativo sobre el vigor, no así sobre la dedicación y la absorción. En conjunto, estos hallazgos brindan soporte parcial a H-1. En cuanto a los recursos personales, los hallazgos demostraron que el *work engagement* de los participantes también se ve afectado por sus niveles promedio de autoeficacia, optimismo y esperanza. Más específicamente, los análisis señalaron que la autoeficacia ejerce un efecto positivo sobre el vigor, que el optimismo exhibe un efecto positivo sobre el vigor y la dedicación, y que la esperanza posee un efecto positivo sobre la absorción.

La hipótesis H-2 propuso que, más allá de los efectos positivos de la negociación de *i-deals* sobre el *work engagement*, la relación positiva entre ambos componentes se vería moderada por

los recursos personales de los individuos. Los resultados revelaron que los efectos positivos de la negociación de *i-deals* de contenido sobre el vigor, la dedicación y la absorción se ven moderados por la resiliencia. Además, la resiliencia también moderó la relación entre la negociación de *i-deals* de desarrollo y el vigor. Por otra parte, se observó que los efectos positivos de la negociación de *i-deals* de desarrollo sobre el vigor se vieron moderados por el optimismo. Finalmente, los resultados revelaron que la esperanza moderó significativamente la relación entre la negociación de *i-deals* financieros y el vigor. En conjunto, estos hallazgos brindan soporte al papel moderador de los recursos personales en la relación entre la negociación de *i-deals* y el *engagement* y, por lo tanto, apoyan parcialmente la hipótesis H-2. En otras palabras, los resultados de esta investigación demostraron que los efectos positivos de la negociación de *i-deals* parecen ser mayores en aquellos sujetos que poseen menores recursos personales, como la resiliencia.

Tabla 12. Resultados del análisis de regresiones múltiples (vigor)

Variable	B	SE	T	P> t	(95% conf. interval)	
Edad	0,01	0,01	0,21	0,83	-0,01	0,01
Masculino	0,11	0,12	0,87	0,39	-0,01	0,34
Casado	0,07	0,12	0,59	0,56	-0,17	0,32
<i>I-deals</i>	0,18	0,09	1,99	0,05	0,01	0,36
Contenido						
<i>I-deals</i>	0,18	0,08	2,18	0,03	0,01	0,35
Desarrollo						
<i>I-deals</i>	0,05	0,07	0,7	0,49	-0,09	0,18
Flexibilidad						
<i>I-deals</i>	0,05	0,08	0,64	0,52	-0,11	0,21
Financiero						
Autoeficacia	0,30	0,14	2,07	0,04	0,01	0,58
Esperanza	0,04	0,15	0,26	0,79	-0,25	0,33
Optimismo	0,41	0,11	3,80	0,00	0,20	0,63
Resiliencia	-0,05	0,12	-0,42	0,67	-0,30	0,19
Contenido-	0,05	0,19	0,25	0,80	-0,33	0,42
Autoeficacia						
Contenido-	0,05	0,22	0,25	0,80	-0,37	0,48
Esperanza						
Contenido-	0,02	0,18	0,12	0,90	-0,34	0,38
Optimismo						
Contenido –	-0,55	0,20	-2,76	0,006	-0,95	-0,16
Resiliencia						
Desarrollo-	0,25	0,20	1,25	0,21	-0,14	0,64
Autoeficacia						
Desarrollo-	0,095	0,22	0,43	0,67	-0,34	0,53
Esperanza						
Desarrollo-	-0,42	0,15	-2,71	0,007	-0,72	-0,11
Optimismo						
Desarrollo –	0,52	0,19	2,73	0,007	0,14	0,89
Resiliencia						
Flexibilidad	-0,18	0,15	-1,25	0,21	-0,48	0,11
–						
Autoeficacia						
Flexibilidad	0,02	0,17	0,14	0,89	-0,32	0,37
– Esperanza						
Flexibilidad	0,09	0,12	0,77	0,44	-0,15	0,33
–						
Optimismo						
Flexibilidad	0,07	0,14	0,47	0,64	-0,21	0,34
–						
Resiliencia						
Financiero –	0,02	0,18	0,09	0,93	-0,33	0,36
Autoeficacia						
Financiero –	-0,35	0,21	-1,67	0,096	-0,76	0,06
Esperanza						
Financiero –	0,24	0,16	1,43	0,15	-0,09	0,55
Optimismo						
Financiero –	-0,21	0,18	-1,16	0,25	-0,56	0,15
Resiliencia						
Constante	3,30	0,21	15,55	0,00	2,88	3,72

Nota.  $\beta$  = coeficiente beta, SE = error estándar,  $p > t$  = resultado de la prueba de significatividad individual, (95% conf. interval) = intervalo de confianza al 95%. Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Resultados del análisis de regresiones múltiples (dedicación)

Variable	$\beta$	E	T	P> t	(95% conf. interval)	
Edad	-0,01	0,01	-0,42	0,68	-0,01	0,01
Masculino	-0,07	0,13	-0,53	0,60	-0,32	0,18
Casado	0,05	0,13	0,38	0,71	-0,21	0,31
<i>I-deals</i>	0,15	0,10	1,56	0,12	-0,04	0,34
Contenido						
<i>I-deals</i>	0,26	0,09	2,97	0,01	0,09	0,43
Desarrollo						
<i>I-deals</i>	0,07	0,07	1,00	0,32	-0,07	0,29
Flexibilidad						
<i>I-deals</i>	-0,01	0,08	-0,07	0,94	-0,17	0,16
Financiero						
Autoeficacia	0,32	0,15	2,14	0,03	0,02	0,62
Esperanza	0,24	0,15	1,54	0,13	-0,07	0,54
Optimismo	0,28	0,11	2,51	0,01	0,06	0,51
Resiliencia	-0,12	0,13	-0,96	0,34	-0,38	0,13
Contenido-	0,22	0,20	1,12	0,26	-0,17	0,62
Autoeficacia						
Contenido-	0,12	0,23	0,52	0,61	-0,33	0,57
Esperanza						
Contenido-	-0,13	0,19	-0,69	0,49	-0,50	0,24
Optimismo						
Contenido -	-0,71	0,21	-3,40	0,001	-1,12	-0,30
Resiliencia						
Desarrollo-	0,01	0,21	0,01	0,99	-0,41	0,41
Autoeficacia						
Desarrollo-	0,01	0,23	0,05	0,96	-0,44	0,46
Esperanza						
Desarrollo-	0,03	0,16	0,19	0,85	-0,29	0,35
Optimismo						
Desarrollo -	0,29	0,20	1,48	0,14	-0,10	0,69
Resiliencia						
Flexibilidad -	-0,23	0,15	-1,49	0,14	-0,53	0,07
Autoeficacia						
Flexibilidad -	-0,04	0,18	-0,22	0,83	-0,40	0,32
Esperanza						
Flexibilidad -	-0,10	0,13	-0,77	0,44	-0,35	0,15
Optimismo						
Flexibilidad -	0,18	0,15	1,23	0,22	-0,11	0,47
Resiliencia						
Financiero -	-0,17	0,18	-0,95	0,35	-0,53	0,19
Autoeficacia						
Financiero -	0,04	0,22	0,18	0,86	-0,39	0,47
Esperanza						
Financiero -	0,08	0,17	0,50	0,62	-0,25	0,42
Optimismo						
Financiero -	0,08	0,19	0,45	0,66	-0,29	0,46
Resiliencia						
Constante	3,72	0,22	16,76	0,00	3,28	4,16

Nota.  $\beta$  = coeficiente beta, SE = error estándar,  $p > t$  = resultado de la prueba de significatividad individual, (95% conf. Interval) = intervalo de confianza al 95%. Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Resultados del análisis de regresiones múltiples (absorción)

Variable	$\beta$	SE	T	P> t	(95% conf. interval)	
Edad	-0,01	0,01	-0,45	0,66	-0,02	0,01
Masculino	-0,06	0,14	-0,40	0,69	-0,33	0,22
Casado	-0,04	0,14	-0,29	0,77	-0,32	0,24
<i>I-deals</i>	0,13	0,10	1,28	0,20	-0,07	0,34
Contenido						
<i>I-deals</i>	0,23	0,10	2,45	0,02	0,05	0,42
Desarrollo						
<i>I-deals</i>	0,05	0,08	0,68	0,50	-0,10	0,20
Flexibilidad						
<i>I-deals</i>	-0,01	0,09	-0,09	0,93	-0,19	0,17
Financiero						
Autoeficacia	0,29	0,16	1,74	0,08	-0,04	0,61
Esperanza	0,37	0,17	2,18	0,03	0,03	0,70
Optimismo	0,15	0,12	1,25	0,21	-0,09	0,40
Resiliencia	-0,11	0,14	-0,76	0,45	-0,39	0,17
Contenido-	0,08	0,22	0,35	0,73	-0,35	0,51
Autoeficacia						
Contenido-	0,28	0,25	1,12	0,27	-0,21	0,77
Esperanza						
Contenido-	-0,17	0,21	-0,81	0,42	-0,57	0,24
Optimismo						
Contenido -	-0,77	0,23	-3,38	0,001	-1,22	-0,32
Resiliencia						
Desarrollo-	0,01	0,23	0,02	0,98	-0,44	0,45
Autoeficacia						
Desarrollo-	0,13	0,25	0,50	0,62	-0,37	0,62
Esperanza						
Desarrollo-	-0,03	0,18	-0,16	0,88	-0,38	0,32
Optimismo						
Desarrollo -	0,23	0,22	1,05	0,29	-0,20	0,65
Resiliencia						
Flexibilidad -	-0,13	0,17	-0,79	0,43	-0,47	0,20
Autoeficacia						
Flexibilidad -	-0,14	0,20	-0,73	0,47	-0,54	0,25
Esperanza						
Flexibilidad -	-0,07	0,14	-0,19	0,85	-0,30	0,25
Optimismo						
Flexibilidad -	0,19	0,16	1,20	0,23	-0,12	0,51
Resiliencia						
Financiero -	-0,07	0,20	-0,33	0,74	-0,46	0,33
Autoeficacia						
Financiero -	-0,09	0,24	-0,40	0,69	-0,56	0,37
Esperanza						
Financiero -	0,08	0,18	0,42	0,67	-0,29	0,44
Optimismo						
Financiero -	0,19	0,21	0,94	0,35	-0,21	0,60
Resiliencia						
Constante	3,69	0,24	15,24	0,00	3,21	4,17

Nota.  $\beta$  = coeficiente beta, SE = error estándar,  $p > t$  = resultado de la prueba de significatividad individual, (95% conf. interval) = intervalo de confianza al 95%. Fuente: elaboración propia.

## V. Discusión

Esta investigación tuvo como propósito examinar la relación entre la negociación de *i-deals* y el *work engagement*, además del rol moderador de los recursos personales con los que cuentan los empleados en esta dinámica. En primer lugar, este trabajo reveló que en la ciudad de Mar del Plata existe una tendencia a negociar los contenidos de las tareas de cada trabajador por sobre los demás tipos de *i-deals*. En cambio, los resultados indicaron que los *i-deals* financieros suelen ser los elementos menos negociados, especialmente en lo que respecta a la obtención de beneficios económicos asociados al desempeño.

En cuanto a los factores que condicionan la negociación, de este trabajo se obtuvo evidencia estadística que muestra que, sin importar el tipo de *i-deal* que se busque negociar, el tamaño de la organización incide en la propensión de los empleados a negociar este tipo de acuerdos. Este factor resultó ser el único que afectó significativamente la negociación de todos los tipos de *i-deals*. En todos los casos, se observó que la negociación de *i-deals* suele ser mayor en las organizaciones más pequeñas (de menos de 50 empleados). Si bien este hallazgo parece contraintuitivo, el mismo podría explicarse en el hecho de que las organizaciones más grandes suelen tener planes de carrera y programas de compensaciones mejor adaptados a las necesidades particulares de sus empleados, por lo que éstos últimos podrían acceder a estos beneficios idiosincráticos sin necesidad de que medie un proceso previo de negociación. En cambio, las políticas de gestión de personal podrían ser más estandarizadas en las pequeñas organizaciones, obligando a los empleados a iniciar procesos de negociación de modo de obtener condiciones de trabajo que resulten más consistentes con sus intereses y necesidades.

Por otra parte, como era de esperar, la negociación de *i-deals* de desarrollo y de flexibilidad fue significativamente más frecuente en las empresas no familiares, en comparación con las familiares. Este hallazgo podría indicar que, en las empresas familiares, la falta de flexibilidad por parte de la dirección se vuelve una limitante al momento de negociar condiciones laborales por sus empleados. En efecto, en este tipo de organizaciones, la posibilidad de crecer y desarrollarse (sobre todo de acceder a los puestos más altos en la jerarquía de autoridad)



normalmente se ve afectada por la falta de delegación, por la centralización, por la resistencia al cambio y por la necesidad de control por parte de sus dueños.

En cuanto al efecto del tiempo en la negociación, en este estudio se observó que la edad del empleado no resulta un factor condicionante a la hora de negociar sus condiciones laborales. En cambio, su antigüedad en la organización sí afecta significativamente la negociación de *i-deals* de desarrollo y financieros. En efecto, los resultados de esta investigación revelaron que la misma resulta significativamente mayor a medida que aumenta la antigüedad del empleado en la organización.

Contrariamente a lo esperado, en esta investigación se observó que los empleados “sin familiares a su cargo” o “no casados/ sin pareja estable” negocian más acuerdos de flexibilidad y financieros. Esto podría indicar que las organizaciones realizan algunas diferenciaciones entre los empleados en función de su situación familiar, privilegiando en la negociación a aquellos que poseen “mayor disponibilidad”. La posibilidad de realizar horas extras, por ejemplo, por parte de los empleados sin hijos o familiares a su cargo podría generar valoraciones positivas para con ellos y situarlos en mejores condiciones para negociar, por ejemplo, gratificaciones económicas. El mismo razonamiento podría explicar la mayor negociación de acuerdos de desarrollo por parte de los empleados sin familiares a su cargo, si bien esta diferencia fue poco marcada en esta investigación.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación también demostraron que la negociación efectiva de *i-deals* se encuentra relacionada con mayores niveles de vigor, dedicación y absorción en los participantes, lo que resulta consistente con aquellas investigaciones empíricas que señalan que la misma se encuentra asociada con la experimentación de estados positivos, como satisfacción laboral (e.g., Ho y Tekleab, 2013; Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013), compromiso afectivo (e.g., Ho y Tekleab, 2013; Liu, Lee, Hui, Kwan y Wu 2013) y comportamiento organizacional ciudadano (e.g., Anand, Vidyarthi, Liden y Rousseau, 2010). A su vez, permiten demostrar algunas proposiciones existentes en la literatura que señalan que la negociación de *i-deals* podría funcionar como un recurso laboral capaz de potenciar el *work engagement* (Hornung *et al.*, 2011). Esto significa que cuando el empleado logra alinear sus

condiciones laborales con sus necesidades, intereses y deseos particulares a través de la negociación de acuerdos idiosincráticos, mejora su experiencia sobre sí mismo y el trabajo, y por consiguiente experimenta niveles incrementales de *work engagement* (Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008).

Los hallazgos de esta investigación también brindan soporte al concepto de *espiral positivo o ascendente* propuesto por Salanova *et al.* (2010), que sostiene que existe una retroalimentación positiva entre los recursos laborales, los recursos personales y el *work engagement*. En este sentido, los resultados de este Trabajo Final de Maestría demostraron que los recursos personales afectan los niveles de *work engagement* de los individuos, dando origen a dicho espiral e incrementando progresivamente los mismos (Xanthopoulou, *et al.*, 2009). Esta afirmación se desprende del análisis de regresiones múltiples desarrollado en la sección anterior, en el cual se mostró que tanto la autoeficacia como el optimismo generan efectos positivos sobre el vigor, que, a su vez, el optimismo afecta la dedicación y que, por último, la esperanza influye positivamente sobre la absorción.

Finalmente, tal como afirma la teoría de D-RL, uno de los roles que pueden cumplir los recursos personales es como moderadores (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007). Sin embargo, es importante señalar que el rol moderador de los recursos personales en las relaciones entre los recursos laborales, como lo es la negociación idiosincrática, y el *work engagement* ha sido insuficientemente examinado en la literatura. En este sentido, este Trabajo Final de Maestría realizó un aporte sustantivo a la literatura organizacional, demostrando que los efectos positivos de la negociación de *i-deals* parecieran ser mayores en los sujetos que poseen menores recursos personales. Así, pareciera que aquellos empleados que confían en sus habilidades y fortalezas no requieren de la misma medida de los *i-deals* para experimentar un elevado *work engagement*, puesto que no dependen tanto de otros para mejorar su autoestima o la percepción de sí mismos, sino que buscan la negociación simplemente para obtener los beneficios que creen merecer. En cambio, aquellos empleados que poseen menor esperanza, optimismo, autoeficacia o resiliencia suelen más dependientes de factores externos, por lo que la negociación de *i-deals* podría contribuir a mejorar la confianza en sí mismos y las creencias sobre

su capacidad para afrontar diversas circunstancias o problemas, lo que, a su vez, acrecienta el *work engagement*.

## **VI. Limitaciones**

Entre las limitaciones de este estudio, se puede destacar que es de tipo transversal, es decir, los resultados representan una foto de un momento determinado. Próximos estudios podrían analizar las variables de modo longitudinal y, de ese modo, evaluar los cambios posibles en las mismas a lo largo del tiempo y determinar si existen relaciones de causalidad.

A su vez, la utilización de escalas de auto-reporte en esta investigación también representó una limitación. En efecto, como señala Krumpal (2011), las escalas de auto-reporte pueden ser susceptibles al sesgo de deseabilidad social, a través del cual los participantes buscan mostrarse frente a los ojos del evaluador de un modo positivo, por temor a sentirse juzgados por quien se encuentra encuestándolos. En futuros estudios, la investigación de campo se podría ampliar a partir de un conocimiento más profundo de las percepciones de los participantes, complementando la recolección con, por ejemplo, entrevistas en profundidad.

Finalmente, todas las variables del estudio fueron medidas en simultáneo, pudiendo esto causar el denominado sesgo por empleo de método único (Podsakoff, McKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). En próximas investigaciones se podría abordar cada temática por separado a través del tiempo.

## **VII. Implicancias prácticas**

Alcanzar la motivación y satisfacción laboral plena de los empleados en una organización requiere de una gestión efectiva por parte del área de Recursos Humanos. Un trabajador contento y con mayor *work engagement*, además, desempeñará mejor sus tareas, y, por consiguiente, rendirá más y contribuirá a incrementar la rentabilidad de la organización. Es por este motivo que el estudio de los factores que permiten acrecentar la experimentación de estos estados positivos es de gran importancia para la gestión de las organizaciones.

Específicamente, los resultados de este Trabajo Final de Maestría demostraron que promover la negociación de acuerdos idiosincráticos y las estrategias dirigidas a potenciar los recursos propios de los empleados son fundamentales para acrecentar su *work engagement*. Para comenzar, se debe prestar especial atención a los aspectos físicos y edilicios, y brindar condiciones higiénicas, ambientales y ergonómicas adecuadas. También es importante considerar los aspectos laborales, revisando que los trabajadores ocupen los puestos correctos y realicen las tareas para las cuales se encuentran capacitados y que resultan compatibles con sus necesidades e intereses. Además, es fundamental realizar evaluaciones de desempeño periódicas, generando un *feedback* que favorezca el aprendizaje y acreciente la motivación. Por otra parte, es fundamental revisar los aspectos de gestión, analizando la dirección que se busca, cotejando que las metas estén alineadas con los propósitos que muevan a la organización, logrando así que los trabajadores no se sientan perdidos en sus tareas. En este sentido, se debe establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, con pautas mensurables, planeando revisiones periódicas de las mismas para lograr mayor compromiso y motivación. Finalmente, es vital que las organizaciones estén dispuestas a negociar acuerdos idiosincráticos con sus empleados, especialmente con aquellos cuyas competencias son más difíciles de sustituir o que poseen mayor valor estratégico, de modo que se sientan valiosos, importantes y adecuadamente recompensados. Se espera que, como mostró esta investigación, estos procesos permitan incrementar el *work engagement* de los empleados.

Como también se demostró en este Trabajo Final de Maestría, la negociación de *i-deals* asume un rol especialmente importante en aquellos empleados que poseen menores recursos personales. Probablemente, a través de la negociación, los individuos logran poner en práctica muchas de sus competencias y, además, la negociación exitosa a través del tiempo permite acrecentar las valoraciones que poseen acerca de sí mismos. Es importante tener presente que el desarrollo de ciertos recursos personales, como la resiliencia o la esperanza, conlleva un trabajo interno por parte de los individuos, y son difíciles de aprender. Sin embargo, es importante que las organizaciones contribuyan en este proceso.

Para incrementar los niveles de optimismo, por ejemplo, el empleador debe identificar las fortalezas de los empleados y de los equipos de trabajo y, a su vez, trabajar para que cada uno de ellos las reconozcan, lo que les proporcionará conocimientos sobre los recursos propios con los que cuentan a la hora de afrontar una dificultad o inconveniente. En los grupos laborales siempre se debe contar con integrantes optimistas, ya que permite contagiar a los demás miembros y así promoverlo en toda la organización. Por otra parte, dado que la planificación de las tareas facilita prever los posibles sucesos, se deben confeccionar planes de acción concretos que permitan estar mentalmente preparados sobre posibles inconvenientes. Además, la comunicación también resulta un factor clave para acrecentar el optimismo. Saber transmitir los cambios en las tareas y explicar los motivos que los originaron minimiza los pensamientos negativos, como las sensaciones de falta de capacidad para desarrollar una actividad. Incluso, es crucial señalar los errores desde una visión constructiva, centrando la atención en la posibilidad de mejorar los resultados.

Alineado al optimismo, promover la autoeficacia refuerza la confianza de las personas en sí mismas y en sus capacidades para emprender y lograr el éxito en tareas desafiantes. Para ello, se debe establecer metas y objetivos realistas pero retadores para los empleados, tomando en consideración sus habilidades y potencialidades. Estos objetivos, a su vez, deben ser medibles para poder establecer los parámetros de ejecución y luego llevar a cabo evaluaciones periódicas. Los logros personales resultan el principal factor que repercuten sobre la percepción de autoeficacia de los empleados. La capacitación también incrementa sus niveles ya que otorga seguridad y confianza a los empleados sobre sus habilidades. A mayor responsabilidad, se necesita mayor capacitación para poder desarrollar la autoeficacia y la resiliencia. Los compañeros de trabajo que cuentan con altos niveles de productividad suelen ser modelos identificables que pueden promover la motivación y el éxito del trabajador. A su vez, reconocer este éxito otorga confianza en sí mismos. En este sentido, se debe elogiar a los empleados durante la ejecución de los trabajos y no solamente al obtener los logros finales, reconociendo su esfuerzo en todo momento, lo que aumentará la confianza en sí mismos.

A lo largo de la vida, un empleado se enfrenta a numerosas situaciones difíciles y desestabilizadoras, tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo que permite construir su resiliencia, es decir, su capacidad de afrontar estas situaciones a pesar de las adversidades y salir fortalecido de ellas. Como se ha comentado anteriormente, la resiliencia es una capacidad difícil de aprender, ya que depende, en gran medida, de la intención de la persona en mejorar sus capacidades para afrontar los conflictos. Para lograrlo, resulta fundamental crear una comunidad de trabajo, a través de la cual se consolide una cultura de cooperación para afrontar los obstáculos y lograr una mirada positiva de los mismos. También es importante crear metas realistas que supongan un reto para quien las debe alcanzar y brindar apoyo instrumental y emocional en su consecución. El estrés afecta de manera directa el modo en que cada individuo enfrenta los conflictos, por lo que se debe alentar a los empleados durante la ejecución de las tareas complejas y trabajar sobre los errores desde un ángulo de oportunidad de mejora y crecimiento, evitando comparar los rendimientos con los demás miembros de la comunidad de trabajo.

La esperanza es el motor con el que cuenta un empleado que busca alcanzar sus metas con la finalidad última de obtener la sensación de éxito. Difiere del optimismo ya que la esperanza se encuentra menos motivada por aspectos externos como la aceptación o la crítica. La esperanza se desarrolla a partir del apoyo social, se debe poder confiar en los colegas y trabajar en equipo para resolver aquellos conflictos para los cuales no se cuenta con los recursos suficientes. A pesar de ello, es importante fijar objetivos realistas pero superadores para los empleados.

Para concluir, se señala que es importante diseñar objetivos mensurables y realistas, pero desafiantes, para cada empleado, efectuar devoluciones periódicas durante el desarrollo de las tareas, y reconocer los logros y acompañar el proceso de aprendizaje, lo que contribuirá a potenciar los recursos personales de cada trabajador y, así, incrementar su motivación y *work engagement*. A su vez, todos los trabajadores deben contar con un equipo de trabajo que los acompañe y actúe de soporte emocional al momento de sentir una debilidad frente a los inconvenientes o la falta de conocimiento sobre alguna cuestión en particular. Es importante que el programa diseñado sea comunicado a todos los individuos involucrados, se evalúe

periódicamente y se reformule en función a los resultados y a los cambios que surjan durante el plazo de ejecución.

## VII. Bibliografía

Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método y Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 7(2) 187-197.

Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., y Rousseau, D. M. (2010). Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533176>.

Arthur, M. B., y Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York - USA: Oxford University Press.

Bal, P. M., y Jansen, P. G. (2016). *Research in Personnel and Human Resources Management: Workplace flexibility across the lifespan*, 34, 43-99. <https://doi.org/10.1108/s0742-730120160000034009>.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). Toward a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107–115. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>.

Bartol, K. M., y Martin, D. C. (1989). Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 105-113.

Brockner, J. y Higgins, E. (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.

- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78 (1), 103-111.
- Cappelli, P. (2001). Why is it so hard to find information technology workers. *Organizational Dynamics*, 30(2), 87-99. DOI: 10.1016/S0090-2616(01)00045-6.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86 (3), 74-81.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://http://alcazaba.unex.es/>
- Dabos, G. E., y Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincráticos en la atracción y retención del talento: Tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28(125), 3-12.
- Demerouti, E., Mostert, K., y Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>.
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>.
- Drucker, P (1995). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona – España: Edhasa.
- Farber, H. S., y Western, B. (2000). Round up the usual suspects: the decline of unions in the private sector. Working Paper No. 437, Princeton University. DOI:10.2139/ssrn.229810.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative research*. Londres, Inglaterra: SAGE Publications.



- Foa, U. G. y Foa, E. B. (1975). *Societal Structures of the Mind*. Springfield – USA: Charles C. Thomas.
- Ghauri, P. y Gronhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow - Inglaterra: Prentice hall.
- Glass, G. V. y Hopkins, K. D. (1984). *Statistical methods in education and psychology*. Englewood Cliffs - USA: Prentice- Hall.
- Greenberg, D., y Landry, E. M. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: how women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1163-1188.
- Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T., y Rousseau, D. (2004). Fairness as an “i-deal”: Justice in under-the-table employment arrangements. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1-34.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., y Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., y Toppinen-Tanner, S. (2008) Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Ho, V., y Tekleab, A. G. (2013). Ask and Ye Shall Receive: A Comparative Model of Ex-Ante and Ex-Post Idiosyncratic Deal-Making and Their Impact on Attitudinal Outcomes. In *Annual Academy of Management Meeting*, Orlando, Florida. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11481abstract>.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643. doi: 10.1037//0022-3514.84.3.63.

- Hormigos Ruiz, J (2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: Teletrabajo. *Revista Castellano – Manchega de Ciencias Sociales*, 5, 213-226. DOI: <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i5.268>.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., y Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., y Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108, 59-74. <https://doi.org/10.2466/07.13.14.21.PR0.108.1.59-74>.
- Huang, G., y Niu, X. (2009 August). A study of the antecedents and consequences of ex post and developmental i-deals in Chinese context. Paper presented at the 2009 *Academy of Management Meeting*, Chicago, USA.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., y Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 177–195. <https://doi.org/10.1037/a0013214>.
- Krathwohl, D. R. (1993). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Longman.

- Krumpal, I. (2011). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality y Quantity*, 47, 2025–2047.
- Lai, L., Rousseau, D. M., y Chang, K. T. (2009). Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Lawler, E. E. III, y Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: past, present and future. *Organizational Dynamics*, 29, 1-15.
- Lazzaro-Salazar, M. (2017). Researchers as brokers: Reflections from a study of migrant physicians in Chile. *The Social Science Journal*, 56(4), 609-616.
- Liao, C., Wayne, S. J., y Rousseau, D. M (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 37, S9–S29. DOI: 10.1002/job.1959.
- Liao, C., Wayne, S. J., y Rousseau, D. M (2016). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28 (3), 349 – 470.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., y Wu, L.-Z. (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98, 832–840.
- Luthans F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60, 541-572.

- Makikangas, A. y Kinnunen, U. (2003). Psychosocial Work Stressors and Well-Being: Self-Esteem and Optimism as Moderators in a One-Year Longitudinal Sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Marino, J., Dabos, G. E., Rivero, A., y Pujol-Cols, L. (2019). Acuerdos de empleo idiosincráticos: análisis de los antecedentes individuales de su negociación. *11th Conference of the Iberoamerican Academy of Management*. Bogotá, Colombia.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco - USA: Jossey-Bass.
- Masten A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–239.
- Masten A. S. y Reed M. G. J. (2002). Resilience in development. In Snyder CR, Lopez SJ (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford - Inglaterra: Oxford University Press.
- O'Mahony, S., y Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: managing career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49, 918-941.
- Osorio, D. B. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 65-78.
- Otzen, T. y Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology* 35(1), 227-232.
- Perlow, L. A. (1997). *Finding time: how corporations, individuals and families can benefit from new work practices*. Ithaca - USA: Cornell University Press.
- Peters, M. (2001). Construcciones de políticas educativas nacionales de la "economía del conocimiento": hacia la crítica. *Journal of Educational Enquiry*, 2(1).

- Pierce, J. L., y Gardner, D. G., (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Lee, Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pujol-Cols, L. J., y Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction in argentinian scholars: exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 145-156.
- Pujol-Cols, L, y Dabos, G. E. (2019). Dispositional and situational factors at work: A validation of scales and examination of effects on job satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. doi: <https://doi.org/10.1108/arla-12-2017-0355>.
- Ragin, C. C. (1999). The distinctiveness of Case-oriented Research. *Health services research*, 34(5), 1137-1151.
- Rich, B. L., LePine, J. A., y Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., y Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39, 709-742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–84. <https://doi.org/10.2307/3094827>.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.

- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York - USA: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., y Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338–348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.02.004>.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid - España: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of Essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–91. <http://dx.doi.org/10.1023/A: 1015630930326>.
- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and helth: Assesment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schwarzer R., y Jerusalem M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. En Weinman J, Wright S, Johnston M, editors. *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON. p. 35-7.

- Seligman, M., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>.
- Skinner, D., Tagg, C. y Holloway, J. (2000). Managers and research. The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163-179.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E. Christopher, P., y Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., y Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Thornthwaite, L. (2004). Working time and work-family balance. A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 166-184.
- Van Yperen, N. W., y Snijders, T. A. B., (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182-190.
- Vroom, V. H. (1964). *Motivation and work*. New York - USA: Wiley.
- Worthington, R. L., y Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517.



## **Anexo**

### **Negociación de condiciones de empleo e impacto sobre el bienestar**

#### **Carta de presentación**

Estimado participante:

En el marco del Trabajo Final de Maestría en Administración de Negocios (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata) titulado “Acuerdos de empleo individualizados y *work engagement*: Un estudio sobre el rol de los recursos personales”, me encuentro investigando las dinámicas por las cuales los profesionales de la ciudad de Mar del Plata negocian sus condiciones de trabajo con sus empleadores, así como el impacto de aquellas sobre el bienestar.

Como parte de dicho proyecto, he confeccionado una breve encuesta, la cual se halla compuesta por distintas escalas validadas internacionalmente. Para formar parte del estudio, es importante que Usted:

1. Tenga un nivel de formación equivalente a Terciario (en curso o finalizado) o superior.
2. Se encuentre en relación de dependencia en una organización de la ciudad de Mar del Plata.
3. Trabaje, al menos, 10 horas a la semana.

Todas las preguntas del formulario son de estilo "opción múltiple", por lo que responderlas no le llevará más de 10 minutos de su tiempo. Recuerde que sólo se enviará el formulario una vez que haya respondido todas las preguntas y haya presionado el botón "*submit*" (enviar) al final del mismo.

\_\_\_ Declaro cumplir con el criterio detallado en los puntos 1, 2 y 3.

### **Consentimiento informado**

La participación en esta investigación es de carácter voluntario, pudiendo Usted retirarse de la misma en el momento que lo estime conveniente, no teniendo responsabilidad posterior o consecuencia negativa alguna. Todos sus aportes a esta investigación serán debidamente consignados en los informes y publicaciones de la misma, salvo que Ud. manifieste lo contrario. La información obtenida luego de realizado el cuestionario será expuesta sólo de manera agregada, tomando siempre los debidos resguardos de confidencialidad expuestos en el documento de información del proyecto. Para esto, le solicitamos a Usted que nos autorice su uso en futuras publicaciones, ponencias, etc. No obstante, si hubiera algún aspecto o consideración de lo expuesto que deseara que expresamente sea mantenido en reserva, le garantizamos que resguardaremos la debida confidencialidad.

En caso de requerir alguna información adicional, desear efectuar cualquier consulta/sugerencia o querer compartir con nosotros algún dato, anécdota o historia que crea relevante y no se encuentre contemplada en la encuesta, no dude en comunicarse con Victoria Redondo a la siguiente dirección de correo electrónico: [vicredre@gmail.com](mailto:vicredre@gmail.com).

Declaro estar en conocimiento de los objetivos y condiciones de la investigación a realizar, de haber recibido el documento con información del proyecto, y acepto mi participación en éste.

De antemano agradecemos su participación y colaboración.

\_\_\_ Acepto participar en el estudio

## Parte 1. Datos sociodemográficos

### Datos personales

1. Edad \_\_\_\_

2. Género

\_\_\_\_ Masculino

\_\_\_\_ Femenino

\_\_\_\_ Otro

3. Estado civil

\_\_\_\_ Casado/vive en pareja

\_\_\_\_ Soltero

\_\_\_\_ Separado/ divorciado

\_\_\_\_ Viudo

4. Máximo nivel educativo alcanzado

\_\_\_\_ Terciario incompleto

\_\_\_\_ Terciario completo

\_\_\_\_ Universitario incompleto

\_\_\_\_ Universitario completo

\_\_\_\_ Formación de postgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) en curso

\_\_\_\_ Formación de postgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) completa

5. ¿Tiene familiares a cargo?

\_\_\_\_ Sí

\_\_\_\_ No

### Datos laborales

1. Indique el **nombre de su ocupación o trabajo principal** (el que le insume la mayor cantidad de horas semanales). Por favor, responda con la mayor especificidad posible. Algunos ejemplos: Recepcionista de hotel, Ayudante de cocina, Empleada/o administrativo, Chofer de ómnibus, Camarera/o, Cajera/o, Jefa/e del Departamento de Finanzas, etc.

\_\_\_\_\_

2. Cantidad de **horas semanales** que trabaja

\_\_\_\_ Menos de 20 horas

☐ Entre 20 y 40 horas

☐ Más de 40 horas

3. **Antigüedad total** en la organización donde trabaja ☐

4. Señale la naturaleza del **contrato laboral** que posee

☐ Tiempo indeterminado

☐ Tiempo determinado

☐ Otro

5. ¿Cuál es el **origen del capital** de la organización para la cual trabaja?

☐ Privado

☐ Público

☐ Mixto

6. **Cantidad aproximada de empleados** de la organización en la cual trabaja

☐ Menos de 50 empleados

☐ Entre 50 y 200 empleados

☐ Más de 200 empleados

7. ¿La organización para la cual trabaja ¿es considerada una **empresa familiar**?

☐ Sí

☐ No

## Parte 2. Negociación de condiciones de empleo (*i-deals*)

Considerando que los empleados, en forma individual, pueden tener acuerdos laborales que difieren de los de sus compañeros de trabajo, indique en qué medida ha negociado o acordado cualquiera de los siguientes aspectos con su empleador actual, utilizando la escala debajo presentada.

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

- \_\_\_ Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos
- \_\_\_ Tareas que se adapten a mis intereses personales
- \_\_\_ Tareas que me resulten personalmente motivadoras
- \_\_\_ Autonomía en la forma de realizar mi trabajo
- \_\_\_ Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional
- \_\_\_ Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales
- \_\_\_ Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera
- \_\_\_ Objetivos de desempeño desafiantes
- \_\_\_ Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales
- \_\_\_ Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo
- \_\_\_ Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales
- \_\_\_ Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina (o lugar de trabajo)
- \_\_\_ Salario acorde a mis competencias profesionales
- \_\_\_ Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales
- \_\_\_ Incentivos financieros por desempeño
- \_\_\_ Período adicional de vacaciones pago

### Parte 3. Recursos personales (autoeficacia)

Esta sección pretende conocer algunas de sus características personales. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem que se le presenta. Siguiendo la escala detallada en la tabla, seleccione el número que mejor lo describa a Usted y luego colóquelo en el espacio destinado a tal fin.

1	2	3	4
<i>Para nada cierto</i>	<i>Algo cierto</i>	<i>Bastante cierto</i>	<i>Totalmente cierto</i>

\_\_\_ Aunque alguien se me oponga, puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero

\_\_\_ Me resulta fácil persistir en mis objetivos y alcanzar mis metas

\_\_\_ Tengo confianza en que podría manejar eventos inesperados eficientemente

\_\_\_ Gracias a mis cualidades y recursos sé cómo puedo manejar situaciones imprevistas

\_\_\_ Puedo permanecer tranquilo cuando enfrento dificultades, porque puedo confiar en mis capacidades para manejar situaciones difíciles

\_\_\_ No importa lo que se interponga en mi camino, por lo general soy capaz de manejarlo

#### Parte 4. Recursos personales (esperanza)

Esta sección pretende conocer algunas de sus características personales. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem que se le presenta. Siguiendo la escala detallada en la tabla, seleccione el número que mejor lo describa a Usted y luego colóquelo en el espacio destinado a tal fin.

1	2	3	4
<i>Para nada cierto</i>	<i>Algo cierto</i>	<i>Bastante cierto</i>	<i>Totalmente cierto</i>

\_\_\_ Puedo pensar en muchas maneras de salir de un problema

\_\_\_ Persigo mis metas con energía

\_\_\_ Existen muchas maneras de solucionar cualquier problema

\_\_\_ Puedo pensar en muchas formas de conseguir las cosas que son importantes en mi vida

\_\_\_ Incluso cuando otros se sienten desanimados, yo sé que puedo encontrar una manera de solucionar el problema

\_\_\_ Mis experiencias pasadas me han preparado bien para mi futuro

\_\_\_ He sido bastante exitoso en la vida

\_\_\_ Cumpló las metas que me propongo a mí mismo

### Parte 5. Recursos personales (optimismo)

Esta sección pretende conocer algunas de sus características personales. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem que se le presenta. Siguiendo la escala detallada en la tabla, seleccione el número que mejor lo describa a Usted y luego colóquelo en el espacio destinado a tal fin.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

\_\_\_ En tiempos difíciles, suelo esperar lo mejor

\_\_\_ Si existe una chance de que me pase algo malo, me ocurrirá

\_\_\_ Siempre soy optimista en cuanto al futuro

\_\_\_ Rara vez espero que las cosas salgan a mi manera

\_\_\_ Casi nunca cuento con que me sucedan cosas buenas

\_\_\_ En general, espero que me ocurran más cosas buenas que malas



## Parte 6. Recursos personales (resiliencia)

Esta sección pretende conocer algunas de sus características personales. Por favor, lea cuidadosamente cada ítem que se le presenta. Siguiendo la escala detallada en la tabla, seleccione el número que mejor lo describa a Usted y luego colóquelo en el espacio destinado a tal fin.

1	2	3	4	5
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

\_\_\_ Tiendo a recuperarme rápidamente después de los tiempos difíciles

\_\_\_ Me cuesta mucho salir adelante durante eventos estresantes

\_\_\_ No me toma mucho tiempo recuperarme de una situación estresante

\_\_\_ Es difícil para mí recuperarme cuando algo malo sucede

\_\_\_ Por lo general supero los momentos difíciles con pocos problemas

\_\_\_ Me tiende a tomar mucho tiempo superar los contratiempos en mi vida

## Parte 7. Bienestar y trabajo (*engagement*)

Esta sección indaga en cómo se siente Usted cuando realiza su trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la respuesta que mejor refleje su situación. Si nunca se ha sentido del modo indicado en la afirmación conteste '0' (cero). En caso contrario, indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

1	2	3	4	5
<i>Nunca</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Regularmente</i>	<i>Bastantes veces</i>	<i>Siempre</i>

- \_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía
- \_\_\_ Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo
- \_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
- \_\_\_ Mi trabajo me inspira
- \_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
- \_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
- \_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago
- \_\_\_ Me encuentro inmerso en mi trabajo
- \_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo de modo que el tiempo “se me pasa volando”